

Complexe vraagstukken, rijke oplossingen

Het vervolg op 'kleine vaardigheden, grote gevolgen'

S T A Y

C U R I O U S



Vraagstukken die ertoe doen, verdienen een aanpak die ertoe doet. En dan hebben we het niet per definitie over grote interventies of ingewikkelde scenariotrajecten. Het gaat erom dat op tafel komt wat er nodig is en hoe iedereen daar vanuit zijn eigen perspectief naar kijkt. Dat schept ruimte voor de rijke oplossingen die een organisatie verder helpen. En bij het maken van die oplossingen spelen kleine vaardigheden een hoofdrol.

Tekst: Robbert Braak, Robbin Haaijer en Suzanne Visser/ Foto's: Justin Heap, Gabriela Stravinskaite, Stéphan Valentin on Unsplash

We eindigden het artikel 'kleine vaardigheden, grote gevolgen' (www.bureaudebedoeling.nl/publicaties) met de constatering dat we bij complexe vraagstukken soms zó graag naar de oplossing toe willen dat we de kleine vaardigheden maar laten lopen. Daardoor leveren we in op kwaliteit en voelen mensen zich niet verbonden met de oplossing. Terwijl het (bijna) vanzelf goed gaat als we het vraagstuk maar echt met elkaar uitzoeken. Dat is het onderwerp van dit artikel: hoe maken we voor rijk geschakeerde vraagstukken ook rijke oplossingen?

Verliefd worden op het vraagstuk

We gaan er voor het gemak even van uit dat je op dit punt al de moeite hebt genomen om eerst met elkaar het vraagstuk goed te doorgronden: om het te bekijken vanuit meerdere perspectieven, van de kleinste gebruiker tot overkoepelend maatschappelijk concept. Dit is essentieel, maar het spreekt niet voor zich. Menige brainstormsessie begint met het delen van (inspirerende) oplossingen zonder dat het vraagstuk goed in beeld is. Probeer dus vooral eerst verliefd te worden op het vraagstuk voordat je naar rijke oplossingen op zoek gaat.

De juiste mensen aan tafel zetten

Ben je eenmaal zo ver, dan is een belangrijke vaardigheid het betrekken van de juiste mensen. Het is maar de vraag of je voor het oplossen van het vraagstuk wel dezelfde dynamiek, dezelfde mensen en dezelfde kennis en kunde nodig hebt als bij de verkenning van het vraagstuk. Het kan zomaar zijn dat in een andere fase beter andere mensen de boventoon kunnen voeren, zeker als de discussies hoog opgelopen zijn.

Sowieso is het in bestuurlijke settings een goed idee om oplossingen van de bestuurstafel af te organiseren. Als bestuurders met moeite tot elkaar zijn gekomen en een oplossing hebben gemaakt, gaat het vaak opnieuw fout als ze die oplossing vervolgens richting hun achterban moeten verdedigen. Want de achterban kijkt op dat moment nog vanuit het perspectief 'we hebben een conflict met elkaar' en dan is de verleiding groot om zelf ook weer in de conflictstand te gaan staan.

We staren ons nogal eens blind op de oplossing van het vraagstuk, waarbij we vergeten voor wíe het een oplossing is.

Misschien nog wel belangrijker is dat we ons nogal eens blindstaren op het vraagstuk waarvoor we een oplossing maken en vergeten vast te stellen voor wíe iets een oplossing is. Hoewel de meeste organisatieproblemen om mensen draaien, maken we die mensen niet altijd onderdeel van (het maken van) de oplossing. Dan krijg je aan overlegtafels gesprekken als: "Mijn IB'er zegt..." "Maar de mijne vindt dat..." Gaat de discussie over over wat IB'ers vinden? Dan is het organiseren van een gesprek tussen IB'ers onderdeel van de oplossing.

Je voorkomt daarmee ook dat mensen zeggen: 'Fijn hoor, die oplossing, maar waarom eigenlijk? En waarom dan niet zó?' Of: 'Blijkbaar hoef ik er zelf niet eens aan mee te werken.' Misschien verschilt de oplossing die je aan de overlegtafel hebt gekozen, niet eens zoveel van wat de mensen zelf bedacht zouden hebben. Maar omdat je 'm oplegt, ontstaat er weerstand. Dat voorkom je door de mensen die het aangaat, aan tafel te vragen.

In de kantlijn

Even iets over degene die de gesprekken begeleidt: de gespreksleider, voorzitter of procesbegeleider. Er is veel voor te zeggen om in die rol niet zelf met oplossingen te komen. Gesprekken gaan vaak mis wanneer je als gespreksleider zelf een oplossing hebt gemaakt die in de bijeenkomst ter discussie komt te staan. Onvermijdelijk ga je dan je oplossing verdedigen, waardoor je andere argumenten niet meer hoort en ook niet meer waardevrij kunt luisteren. Evenmin helpt het om oplossingen waar een ander mee komt, te willen inpassen in de oplossing die je zelf van te voren al had bedacht. Samen creëren is wezenlijk anders dan draagvlak creëren.

Je loopt bovendien minder kans dat je oplossingen aan het bedenken bent voor niet of ánders ervaren problemen. Misschien ontdek je wel – waargebeurd verhaal – dat mensen in de file staan niet eens zo erg vinden, als ze maar weten hoe lang het gaat duren. Wat een opluchting: je hoeft niet in één keer het hele fileprobleem op te lossen; je komt al een heel eind door tijdsaanduidingen op de matrixborden te zetten. Kun je nagaan hoeveel werk dat scheelt.

Met een reconstructie kom je kleine obstakels met grote gevolgen op het spoor tegen

Zelf in het probleem gaan staan

De juiste mensen aan tafel vragen leidt dus tot minder werk en betere oplossingen. Een andere manier om dat te bereiken is door zelf in het probleem te gaan staan en als het ware een reconstructie te maken. Waarom blijft het voor leden van team A zo lastig om goed te overleggen met leden van team B? Als je ter plekke een keer in hun schoenen gaat staan, kom je er misschien achter dat ze elkaar gewoon niet genoeg tegenkomen; dat de koffieautomaat te ver weg staat om in de pauze even rustig een praatje te kunnen blijven maken. Met een reconstructie kom je die kleine obstakels met grote gevolgen op het spoor.

Werken vanuit meerdere oplossingen

Een andere vaardigheid waarmee je een groot verschil kunt maken, is het werken vanuit meerdere oplossingen. We zijn allemaal gewend aan de gedachte dat een vraagstuk één oplossing heeft. Zodra iemand dan een oplossing op tafel legt die ook nog logisch lijkt te zijn (met drie keer 'dus' en één keer 'vanzelfsprekend'), denken we al snel: oké, dit is het kader van de oplossing. Terwijl het veel effectiever zou zijn als die persoon zou zeggen: dit zou mijn oplossing zijn, wat zou jouw oplossing zijn?

Voor complexe vraagstukken bestaan geen eenvoudige oplossingen. Het is juist de kunst om oplossingen te maken die meerdere perspectieven in zich hebben. Dat vereist dat we een vraagstuk niet zien als een dilemma (of-of), maar als een paradox, een ogenschijnlijke tegenstelling (en-en). Door het te beschouwen als een spanningsveld waarvan de uiteinden te combineren zijn, kunnen we mensen aan beide kanten van het vraagstuk uitnodigen om nieuwsgierig te zijn naar de visie van de ander. Dat is misschien wel makkelijker dan het moeten uitstellen van je oordeel: ieder mag zijn of haar mening geven, als de ander maar wordt uitgenodigd dat ook te doen.

Een algemeen menselijke neiging is om verschillen weg te poetsen, maar misschien kun je het probleem beter eerst iets groter maken

Vervolgens kan het best zijn dat die meningen ver uit elkaar blijken te liggen. Een algemeen menselijke neiging is dan om die verschillen weg te willen poetsen. Maar misschien kun je het probleem in zo'n geval beter eerst iets gróter maken. Een complex organisatievraagstuk is geen computer waar je met ctrl-alt-delete het systeem herstart. Het loont om de meerduidigheid en meervoudigheid goed te onderzoeken. We voelen allemaal de neiging om snel tot harmonie te willen komen, maar haast leidt in dit soort gevallen vaak tot suboptimale oplossingen.

Kijk het probleem of vraagstuk eerst maar eens goed aan. Zoals we eerder zeiden: durf er verliefd op te worden.

Het onderliggende verlangen benoemen

Het helpt daarbij om waardierend te kijken. Aansluitend bij wat Jesse Frederik zegt in de opening van zijn boek over de toelagenaffaire, 'Zo hadden we het niet bedoeld': wie werkelijk wil begrijpen, moet niet (alleen) vragen wie het heeft gedaan, maar vooral waarom het zo is gegaan.

In de meeste gevallen zijn problemen niet ontstaan vanuit slechte intenties, maar vanuit een historisch perspectief of een narratief dat toen relevant was. Door er zo naar te kijken, kun je in elk probleem dat iemand aan tafel opwerpt, een omgekeerd verlangen horen. In het geval van de toelagenaffaire was dat bijvoorbeeld het verlangen om misbruik van de regeling te voorkomen. Vaak herkent de ander zo'n verlangen pas op het moment dat jij het benoemt.

Veel mensen hebben in hun schoolloopbaan een rationele manier van kijken aangeleerd, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de ontstaansgeschiedenis van een probleem. Een goede analyse is ook van belang. Maar om te komen tot rijke oplossingen, is de wenselijke toekomst – het verlangen van de mensen die aan tafel zitten, de menselijke maat – veel belangrijker. Organisaties, regels en procedures zijn verzinsels die er in de eerste plaats zijn om ons samenspel te dienen. Als dat niet lukt of niet zo wordt ervaren, moeten we daarover het gesprek durven te voeren.

Nieuwe gewoonten bouwen

Natuurlijk is de praktijk altijd weerbarstig. Werken vanuit kleine vaardigheden leidt niet van de ene op de andere dag tot vloeiend samenspel: het inwisselen van gewoontes kost tijd. Het is goed om dat te erkennen, zodat je het elkaar niet kwalijk neemt als het niet vanzelf gaat. Het is net als in het voorbeeld van de talentvolle jonge tennisser, die op zijn achttiende afscheid moet nemen van zijn vertrouwde jeugdtrainer. Zijn nieuwe trainer zegt: 'Je grip is niet goed. Het scheelt maar 0,4 centimeter, maar je moet het wél veranderen.' Dus de tennisser doet dat en vervolgens gaat het twee maanden lang veel en veel slechter dan in alle tien jaren daarvoor: een regelrecht drama. Maar in de derde maand krijgt hij ineens meer reach op zijn backhand en schiet hij met sprongen vooruit. Want nieuwe gewoontes maken is lastig, maar je vergroot wél je repertoire. Waardoor je, afhankelijk van het vraagstuk, de vrijheid krijgt om bewust te kiezen voor de ene of de andere gewoonte.

De eerste stap zetten

En nu we het toch hebben over weerbaarheid: sommige vraagstukken zijn zo complex dat je er niet zomaar een rijke oplossing voor maakt. Het kan helpen om in zo'n situatie het vraagstuk de tijd te geven om zélf zijn werk te doen, door even een knip te zetten tussen de verkenning van het vraagstuk en het moment dat je overstapt naar de oplossingen.

Dan nog zullen er veel vraagstukken blijven die te ingewikkeld zijn om in één keer te overzien. Mensen aan tafel kunnen daar last van hebben: ze hebben behoefte aan regie, ze willen weten hoe het zit. Het gemis van controle kan inertie tot gevolg hebben: 'waarom zouden we dit doen, het heeft toch geen zin.'

Het helpt om dan met elkaar te constateren dat er voor complexe vragen geen kant-en-klare oplossingen bestaan. De oplossing is een proces, geen product, en de beste oplossing is de eerste stap in dat proces. Een bijdrage die het nét iets beter maakt, waardoor je zicht krijgt op de volgende stap en vandaaruit op de derde stap en op de vierde.

Soms is de beste oplossing een bijdrage die het nét iets beter maakt, waardoor je zicht krijgt op de volgende stap en vandaaruit op de derde en de vierde stap

Aan de behoefte aan regie kom je tegemoet door in te zetten op procesverheldering (hoe gaan we de oplossing maken) in plaats van op productverheldering (welke oplossing gaan we maken). Je spreekt af om goed naar elkaar te luisteren, waar te nemen en vragen te stellen. Om de juiste mensen aan tafel te zetten of in het probleem te gaan staan. Om meervoudige oplossingen te zoeken waarbij ieders mening van belang is. Om het onderliggende verlangen te benoemen. Om nieuwe gewoonten te bouwen en elkaar daar zonder beschuldigingen op aan te spreken. Al die kleine, maar essentiële vaardigheden, die op termijn leiden naar rijke oplossingen.

Vooraf uit het oogpunt van persoonlijk leiderschap is er nog veel meer te zeggen over de bijdrage die je kunt leveren aan het realiseren van rijke oplossingen. Dat doen we in het derde en voorlopig laatste artikel in deze reeks. wil je met ons meedenken over dit onderwerp? Mail je aanvullingen of reacties naar robbin@bureaudebedoeling.nl